

Л. О. Бившева,
кандидат економічних наук, доцент,

О. О. Кондратенко,
асистент,
ORCID 0000-0001-8572-0477,
Донбаська державна машинобудівна академія,

С. В. Желдак,
ПРАТ «Новокраматорський машинобудівний завод»,

А. О. Коваленченко,
Донбаська державна машинобудівна академія,
м. Краматорськ

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ФАКТОР ЗРОСТАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. В умовах посилення стратегічно-маркетингової орієнтації підприємств, виникає необхідність у стратегічному управлінні персоналом. Невизначеність та динамічність конкурентної боротьби роблять стратегію управління персоналом однією з головних. Тобто персонал підприємства стає основою забезпечення конкурентоспроможності підприємства та передумовою формування успішного менеджменту в умовах наявних вимог забезпечення розвитку підприємств. Основне завдання керівництва підприємств у ситуації, що склалася, полягає у виборі ефективних кадрових стратегій. Головною метою стратегічного управління персоналом підприємства є формування такого кадрового потенціалу та системи управління персоналом, що здатні забезпечити підприємству стійку ринкову позицію, економічну стабільність та високу конкурентоспроможність.

Аналіз останніх досліджень. Проблему стратегічного управління персоналом підприємства досліджували як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, серед яких: М. Армстронг, І. Ансофф, Л. Балабанова, Н. Богдан, В. Гриньова, О. Громова, А. Кібанов, В. Маслов, М. Сорокіна, Ф. Хміль та ін. Крім того, питання розвитку персоналу, зокрема стратегічні аспекти, розглянуто у роботах таких науковців, як: І. Грузіна, А. Колот, В. Савченко, А. Топмсон та Дж. Стрікленд. Проте вивчення й узагальнення наукових праць засвідчує, що чимало питань стосовно стратегічного розвитку персоналу у вітчизняних підприємствах недостатньо досліджені. Зокрема існує необхідність у формуванні методичного забезпечення об'єктивної оцінки конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом, що відповідає стратегічним орієнтирам підприємства і сучасним умовам господарювання.

Метою статті є визначення ролі стратегічного управління персоналом у сучасних умовах, розкриття вимог до системи стратегічного управління

персоналом для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стрімкий розвиток ринкових відносин в Україні вимагає від підприємств нових підходів та ефективних методів управління, що здатні забезпечити швидку адаптацію до змін мінливого зовнішнього середовища, конкурентоспроможність, а також сталий економічний і соціальний розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Досягнення цього можливе за умови чітко спланованої та розробленої стратегії, яка є основою стратегічного управління діяльністю підприємства. Успіх процесу розробки й реалізації стратегії залежить від ефективного використання трудового потенціалу, оскільки персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства у довгостроковому періоді. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто виконавці окремих функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело підвищення конкурентоспроможності. У основі забезпечення ефективності процесу формування персоналу одну з ключових ролей відіграє обраний на підприємстві підхід до підбору персоналу, конкретний вибір якого залежить від багатьох чинників, серед яких слід назвати стадію життєвого циклу підприємства та етап становлення трудового колективу, фінансові можливості, кадрову стратегію та стратегію розвитку підприємства тощо [1, с. 24; 2, с. 33, 52]. У загальному випадку фахівцями з менеджменту персоналу може бути обрано один з трьох варіантів розвитку подій. У першому випадку ставка робиться на молодих, амбітних й мобільних, проте ще недосвідчених, випускників навчальних закладів різного рівня акредитації залежно від вимог робочого місця, які ще позбавлені стереотипів мислення і прагнуть найбільш результативно й швидко пройти перші етапи власного професійного станов-

лення на конкретному підприємстві [2, с. 407]. Використання даного підходу при мінімальних стартових витратах, пов'язаних із пошуком і наймом персоналу, потребує значних інвестицій у професійне становлення нового працівника, що прогнозовано має принести досить високий рівень фінансової окупності проте через певний, досить тривалий, період часу [3, с. 78]. Водночас, за твердженням Л. Шевченко, завчасно спрогнозувати ймовірність отримання та встановити конкретний розмір економічної ефективності інвестицій у розвиток персоналу представляється практично неможливим або досить ускладненим [4, с. 49]. Саме тому попит на випускників ВНЗ в Україні є невисоким, а ринок праці ними перенасиченим. До того ж Л. Лісогор наголошує на досить слабкій «мотивації як роботодавців, так і працівників України до підвищення кваліфікаційного рівня» персоналу [5, с. 181]. Аналогічний висновок було зроблено й у національних доповідях «Інноваційна Україна 2020» та «Цілі Розвитку Тисячоліття. Україна: 2000-2015»: у програмах стверджується, що в Україні спостерігається дуже низький рівень зацікавленості «приватного капіталу у підвищенні кваліфікації працівників без переорієнтації на виробництво високотехнологічної продукції» та невисока інтенсивність навчання на виробництві [6, с. 280; 7, с. 36]. Здебільшого це пов'язано із тим, що вибір даного напрямку супроводжується для підприємства значними ризиками втрати фінансових коштів, які було вкладено у розвиток персоналу, який завчасно звільнився через плінність або не зміг повною мірою засвоїти новий матеріал та набути необхідних для розвитку підприємства знань і компетенцій. При цьому М. Портер звертає увагу також і на такий досить потужний фактор ризику, як отримання повного або часткового доступу конкурентів до конфіденційної інформації й унікальних інноваційних знань підприємства через переманювання його ключових перспективних працівників [8, с. 223]. О. Сущенко наголошує, що втрата персоналу несе такі ризики інтерфейсної безпеці підприємства, як «розголошення комерційної таємниці та саботаж» [9, с. 131].

Слід також зазначити, що кризові явища в економіці країни значно підвищують ступінь ризикованості будь-яких рішень щодо інвестування коштів із різних джерел у розвиток і професійне самовизначення персоналу. За цих умов чинником результативного страхування підприємства від означених ризиків є «системно і якісно організована робота з персоналом, яка спрямована на формування його лояльності й відданості», що виступають підґрунтям для набуття тенденцій збільшення людського капіталу, скорочення витрат й утримання ключових для підприємства фахівців [5, с. 80]. О. Грیشнова вказує на ще один досить дієвий інструмент страхування від ризику втрати інвестицій у людський капітал – «необхідно відбирати тих працівників, у яких мотивація, цінності, ставлення, норми поведінки є близь-

кими до корпоративної культури та цінностей компанії» [10, с. 114].

Другий підхід до підбору персоналу пов'язаний із орієнтацією на самостійний або за допомогою фахівців пошук на вторинному ринку праці або переманювання у конкурентів високопрофесійних фахівців і талантів із потужним практичним досвідом роботи, які здатні навіть без періоду адаптації генерувати ідеї для запровадження очікуваних змін на підприємстві та легко їх впроваджувати у життя [2, с. 179, 407]. Водночас А. Колот наголошує на тому, що при постійному зростанні в Україні попиту на фахівців із високою професійною компетентністю, спостерігається дуже низький рівень їх мобільності, що обмежує можливості для реалізації означеного підходу [11, с. 52]. До того ж реалізація цієї достатньо агресивної стратегії вимагає досить значних грошових і часових витрат на етапі пошуку та працевлаштування відповідного фахівця, проте розміри інвестицій у людський капітал будуть меншими і мають спрямовуватися виключно на підтримку тих знань і навичок, якими вже володіють нові працівники. Головною умовою успішної реалізації даного підходу на підприємстві є забезпечення високого й конкурентоздатного рівня оплати праці й гідних умов праці професіоналам і висококваліфікованим працівникам, що запрошуються. Водночас незалежно від вибору стратегії кадрового набору дуже важливе значення для ефективного формування персоналу має створення на підприємстві перспективної системи професійного розвитку персоналу та сертифікації, що базується на забезпеченні працівників навичками щодо управління власними знаннями на принципах саморозвитку. Важливо відзначити, що сертифікація забезпечує об'єктивну та незалежну оцінку персоналу, спонукає його до ефективної діяльності, підвищує конкурентоспроможність на ринках праці. Як свідчить практика передових компаній, розробка механізму встановлення корпоративних вимог до компетенцій працівників, що враховують специфіку конкретних робочих місць підприємства, вимоги кваліфікаційних довідників і потреби споживачів продукції або послуг, є основою системи управління персоналом за компетенціями. Така система сприяє підтриманню цілісності організації, яка базується на єдиних корпоративних стандартах управління, стандартах якості, цінності підприємства і представляється у вигляді спеціальних моделей. Відчуваючи необхідність удосконалення системи управління персоналом, підприємства, фірми та організації створюють власні моделі корпоративних вимог до робочих місць, компетенцій працівників і системи їх сертифікації. Враховуючи, що процедура сертифікації вимагає трудові і фінансові витрати, в першу чергу на підприємстві необхідно визначитися з конкретним переліком професій, посад, на які моделі корпоративних вимог до робочих місць і компетенцій працівника розробляються безпосередньо фахівцями під-

приємства або залученими зі сторони фахівцями акредитованих фірм і організацій, що мають відповідний досвід. Розробка моделей корпоративних вимог до робочих місць і компетенцій фахівців та практична реалізація компетенцій є вкрай складним і творчим процесом. Далі визначаються органи сертифікації, їх функції, механізм сертифікації, розробляються програми навчання фахівців, також проводиться їх навчання, що передує процедурі сертифікації. Для достовірності оцінки компетенцій фахівців при проведенні сертифікації застосовуються декілька видів інструментів (факторно-критеріальний аналіз виконуваних робіт, тестування, теоретичний екзамен, розв'язання завдань тощо), а для економії

часу і коштів рекомендується проводити одночасне оцінювання груп фахівців однієї спеціальності.

Після проведення сертифікації персоналу проводиться порівняльний аналіз корпоративних вимог до робочих місць і компетенцій фахівців з фактичним рівнем. Процедура сертифікації також передбачає системний аудит сертифікованого персоналу, в процесі якого контролюється якість і своєчасність робіт та прийнятих рішень; при наявності відхилень, порушень, браку сертифікат вилучається і його поновлення проводиться в установленому порядку. Завершальним етапом процедури сертифікації є розробка заходів щодо підвищення рівня компетенцій фахівців підприємства, впровадження їх в бізнес-процеси та контроль виконання (рис. 1).

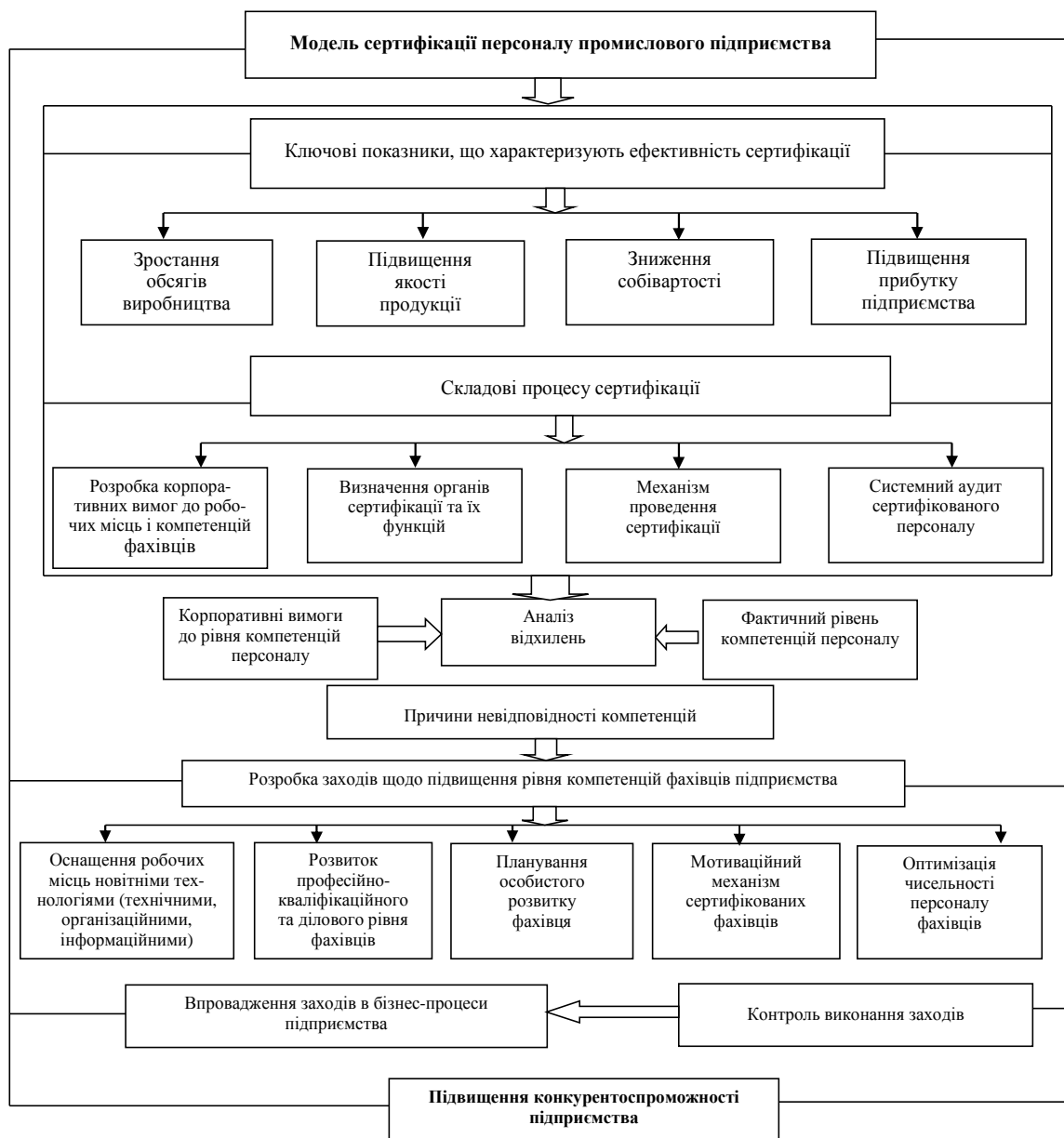


Рис. 1. Модель сертифікації персоналу промислового підприємства (розроблено авторами на основі джерела [12])

В Україні досвід впровадження внутрішньої фірмової сертифікації персоналу мають ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (НКМЗ), ПАТ «Старокраматорський машинобудівний завод», ПАТ «Краматорський завод важкого верстатобудування», ЗАТ «Київстар Дж. Ес. Ем.» та інші, також інтерес представляє система оцінки персоналу на основі моделей компетенцій керівників всіх рівнів і співробітників компанії ДТЕК.

ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» впровадив програму внутрішньої фірмової сертифікації у декілька етапів: на першому етапі згідно стратегії підприємства були визначені провідні професії, які мають значущість для підприємства (верстатники, конструктори, технологи); на другому – сформовані корпоративні вимоги до робочих місць і працівників цих професій і моделі робочих місць; на третьому – розроблено механізм оцінки компетенцій і мотивації працівників, а також методика виявлення потенційних можливостей персоналу з покращення якості роботи. Для реалізації механізму оцінки персоналу на основі сертифікації на підприємстві створено виконавчий орган з сертифікації персоналу, мультидисциплінарну групу, сертифікаційну комісію. Сертифікація, що впроваджена на НКМЗ, складається з попереднього сертифікаційного навчання працівників, визначення особистих якостей оцінюваного працівника, його цінності на основі заповнення оцінного листа, факторно-критеріального аналізу, теоретичного екзамену, розрахунку комплексної оцінки згідно розробленої на підприємстві методики, а для кожного з видів сертифікаційних процедур встановлено коефіцієнт значущості [13, с. 74]. Такий процес сертифікації доволі складний і трудомісткий, пред'являє високі вимоги до персоналу, потребує значних витрат робочого часу як керівників підрозділів, так і фахівців служб управління персоналом, незважаючи навіть на те, що розрахунки комплексної оцінки проводяться автоматизовано. Вищевказане визначає можливість застосування такої процедури сертифікації персоналу на великих промислових підприємствах в рамках реалізації стратегічних цілей, які мають відповідні фінансові і трудові ресурси. Стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій промислового підприємства, що забезпечує: формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності, належну оцінку і розвиток персоналу; формування та набір необхідних категорій персоналу; створення безпечних умов праці і соціальну захищеність. Стратегічна мета системи управління персоналом полягає у забезпеченні розвитку за рахунок ефективного використання людського потенціалу. Процес стратегічного управління персоналом промислового підприємства складається з трьох основних етапів [13]:

стратегічне планування персоналом; стратегічна організація персоналу; стратегічний контроль персоналу.

Найважливішим етапом стратегічного управління персоналом є стратегічне планування, оскільки саме на цьому етапі встановлюються цільові орієнтири у сфері управління на довгостроковий період, формується кадрова стратегія підприємства, організаційне забезпечення досягнення встановлених цілей. Специфічною особливістю управління персоналом є його здатність одночасно виступати об'єктом і суб'єктом управління. Цілеспрямоване формування й розвиток персоналу збагачує механізм управління й тим самим дозволяє успішно вирішувати багато проблем науково-технічного прогресу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, використання нових сучасних технологій, підвищення ефективності й продуктивності. В основі вибору стратегії інноваційної діяльності промислового підприємства має бути оцінка персоналу, тому що це дозволить оцінити збалансованість складових людських ресурсів й привести їх у відповідність зі специфікою конкретної інновації. Механізм стратегічного управління персоналом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку наведено на рисунку (рис. 2).

Характерна риса даного механізму полягає в прийнятті рішень на основі розуміння цінності інтелектуального ресурсу для конкурентоспроможності підприємства.

У рамках даного підходу можлива реалізація таких прогресивних і пов'язаних із процесом нововведень тенденцій, як: забезпечення взаємодії працівників і груп між собою в інноваційному процесі; активізація їх творчого й організаційного потенціалу; інтеграція зусиль усього персоналу підприємства в досягненні кінцевих результатів. Без сумніву, для будь-якого підприємства в умовах жорсткої конкуренції пріоритетним завданням є розширення кола споживачів. Врахування інтересів споживачів особливо важливе для продуктивних інновацій, але при цьому також необхідне дотримання збалансованості всіх складових персоналу промислового підприємства. Саме людським фактором визначається ефективність як процесних, так і продуктивних інновацій. Набір показників і підходи до оцінки персоналу будуть значно відрізнятися залежно від виду інновації, а також стадії її життєвого циклу й темпів здійснення, що послужило підставою розробки наукової концепції управління персоналом в умовах інноваційного розвитку.

При розробці стратегії управління персоналом необхідно враховувати вплив факторів внутрішнього середовища та можливих змін, а також результати аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу.

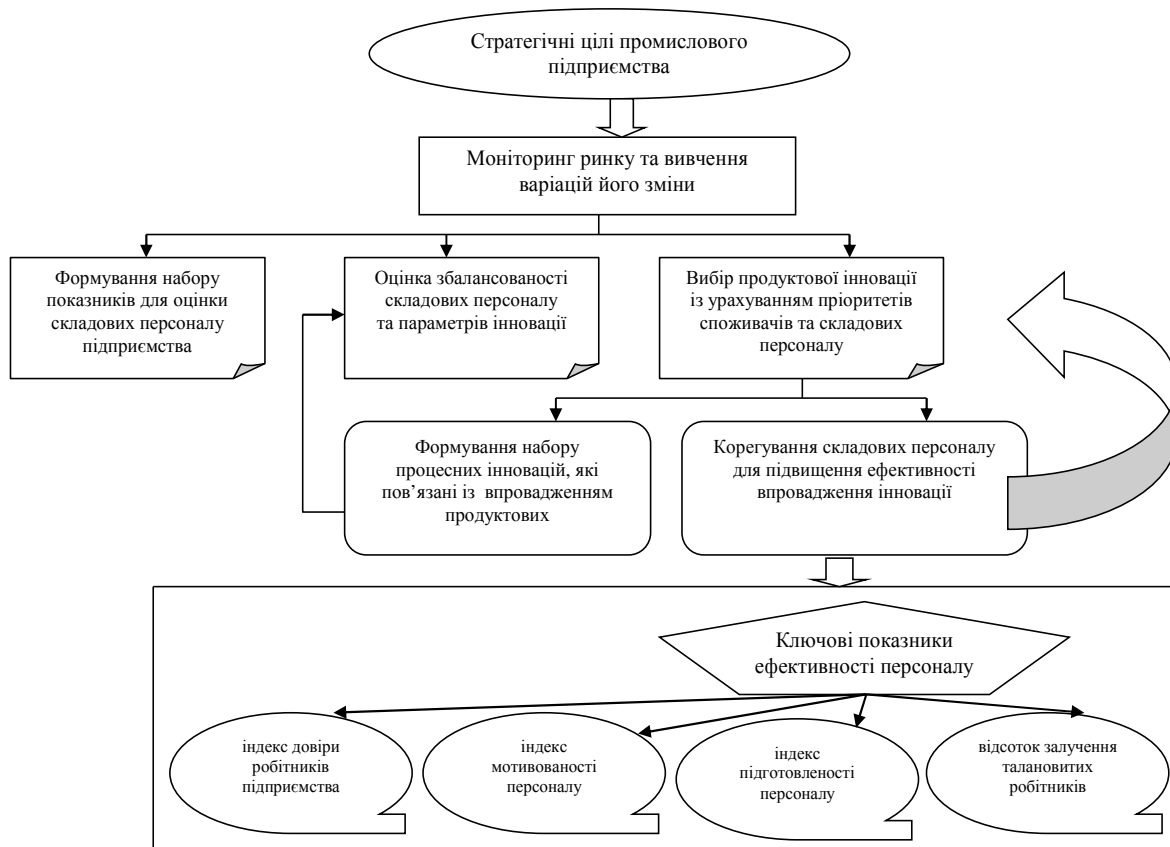


Рис. 2. Механізм стратегічного управління персоналом промислового підприємства в умовах інноваційного розвитку (авторська розробка)

Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається у межах системи, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [14]:

- планування персоналу (складання планів та розробка прогнозів щодо якісної й кількісної потреби у персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби у працівниках; розробка системи автоматизованого управління персоналом);

- підбір та найм персоналу (аналіз інформації щодо кваліфікації персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов праці та розвитку працівників);

- ознайомлення із системою цінностей підприємства);

- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу); оцінка, проведення атестації;

- оцінка результатів діяльності персоналу;

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінського персоналу);

- організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів;

- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації, постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріального й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів);

- сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плінністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переведення й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; медичного й житлово-побутового обслуговування; розвиток організаційної культури; соціальне страхування).

Впровадження на підприємстві системи стратегічного управління персоналом передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, реалізації та контролю стратегії, що спрямована на досягнення головної місії й цілей функціонування підприємства. У якості головної складової системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, це комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей

[15]. Між всіма складовими збалансованої системи існують причинно-наслідкові відносини, які допомагають визначити найважливіших факторів при досягненні оптимальних показників. Фінансова складова описує матеріальні результати реалізації стратегії за допомогою фінансових показників. Клієнтська – визначає споживча пропозиція для цільових клієнтів, що є необхідною умовою, при якій нематеріальні активи створюють вартість. Процеси внутрішньої складової й складової навчання та розвитку є рушійною силою стратегії. Внутрішня складова визначає створення нових або вдосконалення існуючих процесів, що мають значення для реалізації стратегії. Складова навчання та розвитку відбиває ті нематеріальні активи: людський капітал, системи (інформаційний капітал) і моральний клімат (організаційний капітал), які необхідні для підтримки процесів створення вартості.

Для формалізації стратегічних цілей збалансованої системи використовуються як фінансові, так і нефінансові показники, що є одним головних принципів збалансованості даної системи. Концентрація уваги тільки на фінансових показниках не дає повної картини стану підприємства й не дозволяє побудувати точний прогноз його розвитку. Тому необхідно використати, поряд з фінансовими, також нефінансові показники, які не тільки доповнюють фінансові, але й перебувають у логічному зв'язку з ними. Нефінансові показники за допомогою взаємодії з фінансовими показниками перетворюють стратегію в ряд послідовних мікрозавдань, рішення яких пов'язане з їхньою здатністю на ранніх стадіях сигналізувати про дію несприятливих факторів, які практично не вловлюються фінансовими показниками.

Пошук оптимальних цільових значень як для фінансових, так і для нефінансових показників збалансованої системи є скоріше мистецтвом, чим формальною процедурою, оскільки майбутні показники діяльності підприємства залежать від безлічі факторів, більшість із яких є невизначеними. У результаті впровадження збалансованої системи показників підприємство одержує можливість не просто аналізувати й оцінювати результати діяльності за минулий період, але й ефективно управляти своєю діяльністю на основі даного аналізу. Конкурентоспроможність промислових підприємств прямо залежить від здатності виготовляти продукцію точно в строк, за мінімальною ціною й з винятковою якістю. При цьому головною умовою втримання наявних і завоювання нових клієнтів є безперечне виконання договірних зобов'язань по всіх укладених контрактах. Це у свою чергу вимагає розробки й впровадження принципово нових підходів до управління персоналом підприємства, знання й здібності якого сьогодні є основним джерелом збільшення вартості промислового підприємства у відповідності до стратегії.

Висновки. Таким чином, можна сказати, що збалансована система показників є ефективним інструментом управління діяльністю промислового підприємства, яке орієнтоване на стратегію, а

успішна її реалізація забезпечується завдяки професіоналізму працівників. Без керівництва у вигляді збалансованої системи показників програми розвитку персоналу на підприємстві не мають чітко структурованого плану дій щодо того, якими знаннями повинен володіти працівник, щоб досягти прогнозних значень стратегічно важливих показників, який розмір премії одержить при виконанні показників, включених у збалансовану систему. Розвиваючи, інтегруючи свій людський капітал і приводячи його у відповідність з найважливішими стратегічними процесами, підприємство забезпечує високу рентабельність нематеріальних активів. Збалансована система показників – це не тільки вдалий спосіб ілюстрування стратегії, але й ефективний інструмент комунікації даної стратегії співробітникам. Для кожного показника, який включено до збалансованої системи показників, необхідно встановити прогнозне значення. Досягнення прогнозних значень показників збалансованої системи відбувається в рамках системи мотивації співробітників. Мотивований персонал є передумовою успішного функціонування підприємства як у тактичному, так й у стратегічному аспектах. Причому, якщо тактичні кроки можуть приводити до зіткнення інтересів менеджменту й рядового складу (виплати дивідендів, рішення соціальних питань), то стратегічні плани, навпаки, їх поєднують.

Література

1. **Ві Н.З.** The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand. *International Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 7. №13. Pp. 21-27. doi:10.5539/ijbm.v7n13p21.
2. **Технології** управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш, Л.С. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
3. **Factors** affecting the role of human resource department in private healthcare sector in Pakistan: a case study of Rehman Medical Institute (RMI) / Md.Y. Rosman, F.A. Shah, J. Hussain, A. Hussain. *Research Journal of Recent Sciences*. 2013. Vol. 2(1). Pp. 84-90.
4. **Шевченко Л.С.** Ринок праці: сучасний економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Видавець ФОП Вапнярчук Н.М., 2007. 336 с.
5. **Лісогор Л.С.** Трансформація ринку праці: можливості реалізації інноваційних змін в сучасних умовах. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2015. Вип. XI. С.177-183.
6. **Інноваційна** Україна 2020: національна доповідь / за заг. ред. В.М. Гейця та ін. Київ: НАН України, 2015. 336 с.
7. **Цілі** розвитку тисячоліття Україна: 2000-2015: національна доповідь. Київ, 2016. 125 с.
8. **Портер М.** Международная конкуренция / под ред. В.Д. Щетинина. Москва: Междунар. Отношения, 1993. 896 с.
9. **Сущенко О.А.** Управління взаємодією суб'єктів експортної діяльності підприємства. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2016. Вип. 1. С. 129-133.
10. **Грішнова О.А.** Взаємозв'язок цінностей людини й цінностей організації в си-

стемі соціальної відповідальності. *Чернігівський науковий часопис Чернігівського державного інституту економіки і управління. Сер. 1: Економіка і управління*. 2011. № 2. С. 109-116. 11. **Колот А.М.** Соціально-трудова сфера України в умовах глобальних викликів. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2012. № 2. С. 51-54. 12. **Зайцев В.С.** Сертифікація персоналу – нова технологія оцінювання компетенцій працівників підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 1(47). С. 119-125. 13. **Суков Г.С., Тупик І.Я.** Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / науч. ред. В.М. Данилюк. Киев: КНЭУ, 2008. 232 с. 14. **Богдан Н.Н., Моги́левкин Е.А.** Кадровый менеджмент в вузе: монография. Владивосток: Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса, 2003. 244 с. 15. **Каплан Р., Нортон Д.** Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. 2-е изд., испр. и доп. Москва: ЗАО «Олимп-бизнес», 2004. 320 с. 16. **Белюсов В.В.** Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05. Ижевск, 2007. 24 с. 17. **Армстронг М.** Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. Москва: ИНФРА-М, 2002. 328 с. (Серия: Менеджмент для лидера). 18. **Громова О.Н.** Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты): дис. д-ра экон. наук: 08.00.05. Москва, 1999. 283 с.

References

1. Bi N.Z. (2012). The impact of national factors on personnel management: a cross-national examination of HRM practices in Singapore and Thailand. *International Journal of Business and Management*, Vol. 7, №13, pp. 21-27. doi:10.5539/ijbm.v7n13p21.
2. Havrysh O.A., Dovhan L.Ye., Kreidych I.M., Semenchenko N.V. (2017). Tekhnologii upravlinnia personalom [Technologies of personnel management]. Kyiv, NTUU «KPI imeni Ihoria Sikorskoho» [in Ukrainian].
3. Rosman Md.Y., Shah F.A., Hussain J., Hussain A. (2013). Factors affecting the role of human resource department in private healthcare sector in Pakistan: a case study of Rehman Medical Institute (RMI). *Research Journal of Recent Sciences*, Vol. 2(1), pp. 84-90.
4. Shevchenko L.S. (2007). Rynok pratsi: suchasnyi ekonomiko-teoretychnyi analiz [Labor market: modern economic-theoretical analysis]. Kharkiv, Publisher FOP Vapniarchuk N.M. [in Ukrainian].
5. Lisohor L.S. (2015). Transformatsiia rynku pratsi: mozhlyvosti realizatsii innovatsiinykh zmin v suchasnykh umovakh [Labor market transformation: opportunities for innovative changes in modern conditions]. *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Precarpathian University. Economy*, Issue XI, pp.177-183 [in Ukrainian].
6. Heiets V.M. et al. (Eds.). (2015). Innovatsiina Ukraina 2020: natsionalna dopovid [Innovative Ukraine 2020: national report]. Kyiv, NAN of Ukrainy [in Ukrainian].
7. Tsili rozvytku tysiacholittia Ukraina: 2000-2015: natsionalna dopovid [Millennium Development Goals Ukraine: 2000-2015: National Report]. (2016). Kyiv [in Ukrainian].
8. Porter M. (1993). International Competition. Moscow, Int. Relationship [in Russian].
9. Sushchenko O.A. (2016). Upravlinnia vzaiemo-diiieu subiektiv eksportnoi diialnosti pidpriemstva [Management of interaction of subjects of export activity of the enterprise]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho – Bulletin of Kremenchug National University named after Mykhailo Ostrogradsky*, Issue 1, pp. 129-133 [in Ukrainian].
10. Hrishnova O.A. (2011). Vzaiemozviazok tsinnosti liudyny y tsinnosti orhanizatsii v systemi sotsialnoi vidpovidalnosti [Relationship between human values and organizational values in the system of social responsibility]. *Chernihivskiyi naukovyi chasopys Chernihivskoho derzhavnogo instytutu ekonomiky i upravlinnia. Ser. 1: Ekonomika i upravlinnia – Chernihiv Scientific Journal of the Chernihiv State Institute of Economics and Management. Ser. 1: Economics and management*, 2, pp. 109-116 [in Ukrainian].
11. Kolot A.M. (2012). Sotsialno-trudova sfera Ukrainy v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Social and labor sphere of Ukraine in the conditions of global challenges]. *Rynok pratsi ta zainiatist naseleennia – Labor market and employment*, 2, pp. 51-54 [in Ukrainian].
12. Zaitsev V.S. (2017). Sertyfikatsiia personalu – nova tekhnolohiia otsiniuvannia kompetentsii pratsivnykiv pidpriemstv [Personnel certification is a new technology for assessing the competencies of employees]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu – Economic Herald of the Donbas*, 1(47), pp. 119-125 [in Ukrainian].
13. Sukov G.S., Tupik I.Ya. (2008). Upravleniye razvitiyem personala na mashinostroitel'nom zavode. Teoriya i praktika [Managing staff development at an engineering plant. Theory and practice]. Kyiv, KNEU [in Russian].
14. Bogdan N.N., Mogilevkin Ye.A. (2003). Kadrovyy menedzhment v vuze [Personnel Management at a University]. Vladivostok, Vladivostok. state University of Economics and Service [in Russian].
15. Kaplan R., Norton D. (2004). Balanced Scorecard. From strategy to action. Trans. from English. 2nd ed., Rev. and add. Moscow, CJSC Olympus Business [in Russian].
16. Belousov V.V. (2007). Strategiya razvitiya personala kak faktor povysheniya konkurentosposobnosti promyshlennogo predpriyatiya [Personnel development strategy as a factor in increasing the competitiveness of an industrial enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Izhevsk [in Russian].
17. Armstrong M. (2002). Strategic Human Resource Management. Trans. from English. Moscow, INFRA-M, 328 p. (Series: Management for the Leader) [in Russian].
18. Gromova O.N. (1999). Formirovaniye strategii upravleniya personalom predpriyatiya (teoreticheskiye i metodicheskiye aspekty) [Formation of an enterprise personnel management strategy (theoretical and methodological aspects)]. *Doctor's thesis*. Moscow [in Russian].

Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Желдак С. В., Коваленченко А. О. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності промислового підприємства

У статті розглянуто характеристику стратегічного підходу до управління персоналом підприємства. Наведено основні напрями формування системи стратегічного управління персоналом підприємства. Визначено систему індикаторів конкурентоспроможності системи стратегічного управління персоналом підприємства та встановлено вимоги до них. Обґрунтовано, що підвищення ефективності діяльності підприємства є основою стратегічного потенціалу, який впливає на його конкурентоспроможність та визначає напрями подальшого розвитку. Встановлено, що сертифікація персоналу на основі моделей вимог до компетенцій необхідна для успішної діяльності підприємства. Запропоновано механізм управління персоналом промислових підприємств в умовах інноваційного розвитку. Реалізація механізму спрямована на підвищення конкурентоспроможності підприємств за рахунок активізації інноваційної діяльності на основі ефективного управління персоналом.

Ключові слова: персонал, оцінювання, компетенції, сертифікація, конкурентоспроможність підприємства, стратегія розвитку персоналу, стратегічне управління, збалансована система показників.

Byvsheva L., Kondratenko O., Zheldak S., Kovalchenko A. Strategic personnel management as a factor in the growth of competitiveness of an industrial enterprise

The article describes the characteristics of the strategic approach to the personnel management of the enterprise. The main directions of the formation of the strategic personnel management system of the enterprise are given. The system of indicators of competitiveness of the strategic personnel management system of the enterprise is determined and the requirements for them are established. It is proved that increasing the efficiency of the enterprise is the basis of strategic potential, which affects its competitiveness and determines the direction of further development.

It was established that certification of personnel on the basis of competency requirements models is necessary for the successful operation of the enterprise. The mechanism of personnel management of industrial enterprises in the conditions of innovative development is proposed. The implementation of the mechanism is aimed at increasing the competitiveness of enterprises through the intensification of innovative activities based on effective personnel management.

Keywords: personnel, assessment, competencies, certification, enterprise competitiveness, personnel development strategy, strategic management, balanced scorecard.

Бывшева Л. А., Кондратенко О. А., Желдак С. В., Коваленченко А. А. Стратегическое управление персоналом как фактор роста конкурентоспособности промышленного предприятия

В статье рассмотрена характеристика стратегического подхода к управлению персоналом предприятия. Приведены основные направления формирования системы стратегического управления персоналом предприятия. Определена система индикаторов конкурентоспособности системы стратегического управления персоналом предприятия и установлены требования к ним. Обосновано, что повышение эффективности деятельности предприятия является основой стратегического потенциала, что влияет на его конкурентоспособность и определяет направления дальнейшего развития. Установлено, что сертификация персонала на основе моделей требований к компетенциям необходима для успешной деятельности предприятия. Предложен механизм управления персоналом промышленных предприятий в условиях инновационного развития. Реализация механизма направлена на повышение конкурентоспособности предприятий за счет активизации инновационной деятельности на основе эффективного управления персоналом.

Ключевые слова: персонал, оценивание, компетенции, сертификация, конкурентоспособность предприятия, стратегия развития персонала, стратегическое управление, сбалансированная система показателей.

Стаття надійшла до редакції 12.02.2020

Прийнято до друку 20.02.2020